

ACCIÓN A. MEJORAS DE PROCEDIMIENTOS EN ALGUNA O ALGUNAS DE LAS UNIDADES EN LA QUE EL BENEFICIARIO HA DESEMPEÑADO SU ACTIVIDAD

CASO 1

1. Institutos de Investigación:

- Creación: condiciones y revisión de memorias. El procedimiento a seguir, de acuerdo con el Reglamento de Institutos de Investigación, aprobado por Acuerdo de 19 de octubre de 2005, del Consejo de Gobierno, supone la colaboración en la elaboración de la Memoria que será luego evaluada por la ACPUA. Especialmente es fundamental realizar una comprobación de los datos reflejados, para lo cual se realiza una “precarga” del personal que ha manifestado su interés en pertenecer al Instituto. De este modo, y a través de DATUZ es posible cumplimentar los datos necesarios, en lo referente a número de proyectos, importes recibidos, sexenios... y cuantos datos sean precisos.

Asimismo, hay que realizar una prospectiva a 5 años en el tema de viabilidad económica, siempre de acuerdo con el responsable de impulsar el Instituto, nombrado por el Rector.

- Convenio con Gobierno de Aragón: negociación nuevos convenios. El convenio con el Gobierno de Aragón hay que trabajarlo al menos un año y medio antes de la finalización del convenio en curso. Para la negociación es fundamental disponer de los datos actualizados, para proponer las modificaciones necesarias, especialmente en los indicadores que servirán para obtener la financiación global. Es fundamental realizar simulaciones con las distintas propuestas que se reciben por parte del Gobierno de Aragón y comprobar la viabilidad de las mismas o bien proponer y justificar modificaciones. No obstante, es preciso revisar todo el contenido del nuevo convenio, para detectar posibles modificaciones propuestas por el Gobierno de Aragón, o bien proponerlas por parte de la UZ.

distribución interna de fondos. La parte interna, en los últimos convenios firmados, y a petición de la propia Universidad se realiza aplicando unos indicadores, lo más próximos posible a los indicadores generales. No obstante, y dados los posibles desajustes que se pueden detectar, al negociar un nuevo convenio es necesario revisar los indicadores internos y detectar si es preciso realizar modificaciones o ajustes. Para ello, de nuevo, es fundamental realizar simulaciones. Y, por supuesto, negociar con las direcciones de los Institutos de Investigación.

- Financiación de los nuevos institutos: relacionado con el punto primero, de creación, se encuentra la distribución de fondos a los institutos de nueva creación. Al no disponer de datos del año anterior, el primer año es necesario realizar un tratamiento extraordinario para otorgar fondos, por parte del vicerrectorado, evaluando necesidades de fondos y siempre teniendo en cuenta las simulaciones que se han ido realizando.

Tratamiento de los overheads: en los primeros años de la firma del contrato programa para la financiación de Institutos (firmado en noviembre de 2018), donde ya se contemplaron overheads, se utilizaron por parte del vicerrectorado, con la autorización del rector, para la cofinanciación de las grandes infraestructuras, generalmente instaladas en los propios Institutos, ya que el Ministerio solo financiaba el 50% de las concesiones. En la última convocatoria el Ministerio financió el 100% por lo que no era necesario recurrir a estos fondos. No obstante, y de acuerdo con la vicerrectora de política científica y el gerente, se decidió dedicar los fondos para financiar los “acuerdos transformativos” de las publicaciones. Será necesario realizar un seguimiento de la utilización de los overheads con objeto de detectar posibles problemas futuros en la financiación, con la colaboración de la Directora de la Biblioteca.

- Reuniones periódicas con los directores de los IUIs: periódicamente es necesario realizar estas reuniones, que convoca la vicerrectora de política científica, y en las cuales se informa de las actuaciones que se van realizando, al tiempo que se conocen las necesidades, quejas, sugerencias, por parte de los distintos directores. En ocasiones las reuniones se realizan también con la Dirección General de la Consejería de Investigación de la DGA.
- Mejoras en los procedimientos con Institutos Universitarios de Investigación: después de los años en los que he colaborado con los distintos vicerrectorados y direcciones de investigación del Gobierno de Aragón, entiendo que las mejoras han de venir dadas por intentar adelantarse al máximo a los problemas que pueden surgir con las negociaciones de los nuevos contratos- programas. En la última renovación las negociaciones duraron más de un año, por lo que fue necesaria realizar prórrogas. Es fundamental que, desde el primer momento, se mantenga informada a la dirección de los Institutos, con objeto de llevar propuestas consensuadas con todos ellos.

Para los nuevos Institutos, habría que mantener el procedimiento de realizar simulaciones de datos y negociar también con los directores posibles modificaciones de indicadores para la distribución interna de fondos. Es complicado llegar a consensos; con el actual contrato- programa y la incorporación de un nuevo instituto presenté hasta 6 simulaciones con diferentes porcentajes de distribución en los diferentes indicadores, así como en el importe basal. Habría que continuar con estos estudios.

Asimismo, habría que establecer un procedimiento ante convocatorias que pueden interesar a los Institutos (por ejemplo, Cofund, de Personal) para mejorar los canales de comunicación y estar informados por ambas partes.

Un procedimiento que podría estudiarse mejorar es la obtención de datos por parte de los Institutos. Aunque Sideral y Datuz facilitan en gran medida los datos necesarios, es cierto que algunos datos no son visibles, como por ejemplo el nombre o nip de los investigadores, a través de DATUZ. Quizás se podría estudiar la forma en la que pueden acceder, sin que suponga una vulneración de la protección de los datos del personal de los otros institutos e incluso de quienes no están integrados en ninguno.

El procedimiento de obtención de datos de indicadores está claramente detallado en el contrato-programa, en el anexo. No obstante, en ocasiones he detectado errores en el registro de alguno de los datos, en las oficinas gestoras. Es necesario realizar formación periódica del personal que trabaja y registra los datos en Cientia en cada oficina, ya que hay campos fundamentales para poder obtener luego de forma rápida una información fiable y puntual, a través de DATUZ, de donde se obtienen los indicadores para el contrato-programa.

Finalmente, y aunque ya se utilizó en años anteriores, creo que Kampal a día de hoy está infrautilizado. Una mejora en las reuniones con los directores podría ser utilizar la información de Kampal, junto con los indicadores de las justificaciones de cada instituto (obtenidas con Datuz), para que conjuntamente vicerrectorado, vicegerencia y dirección de Institutos planteen acciones futuras de mejora.

2. Convocatorias del Vicerrectorado de Política Científica:

- Convocatorias propias del vicerrectorado PC: Las convocatorias propias, que llevan años lanzándose a los miembros de la comunidad universitaria, precisan una revisión anual, tanto para pulsar la conveniencia de su continuidad, como para, a la vista de los resultados de los años anteriores, valorar posibles cambios o supresiones. Para ello es necesario presentar al vicerrectorado de política científica los datos precisos para su

valoración e incorporación al presupuesto del próximo año. Es necesario también conocer las aportaciones de los mecenazgos de las entidades bancarias.

- Programa propio: planteamiento, financiación, seguimiento, adaptación. El Programa propio fue puesto en marcha en el segundo mandato del rector Mayoral, y suponía una dotación de 1 millón de euros durante los años de su rectorado (salvo el primer año que supuso algo más de 0,5 millones). Con estos fondos, en 2021, se realizó una previsión de acciones financiadas y se valoró su coste al cabo de los 4 años futuros. Finalizado el periodo correspondiente es necesario actualizar los datos, disponer de los importes reales y planificar el futuro mandato, en este caso de 6 años. Es evidente, que es necesario contemplar los compromisos futuros de todas las acciones convocadas, para determinar el importe total que será necesario dedicar en los próximos 6 años.

En el ordenador que utilizaba en la vicegerencia de investigación se encuentran todos los estudios, tanto previsiones como realizaciones (hasta 2022). Es necesario solicitar y comprobar los datos tanto con SGI como con OPE, para poder actualizar los datos, así como para tener en cuenta los compromisos futuros, antes de realizar nuevas propuestas de actuación.

Mejora propuesta del procedimiento: en el programa propio, una vez finalizado el periodo de 4 años, creo que sería aconsejable realizar las actualizaciones sin esperar a final de cada año, quizás a mitad de cada anualidad, con objeto de detectar posibles modificaciones que puedan ser realizadas sin esperar a la finalización del ejercicio.

En cuanto a las convocatorias, podría suponer una mejora en el procedimiento, abrir un canal para propuestas por parte de la Comisión de Investigación, de forma que queden recogidas informáticamente.

Por otro lado, hay que recordar que la vicegerencia de investigación no forma parte de la Comisión de Investigación. Sería conveniente que, de algún modo, se consiguiera que formara parte de la misma, para disponer de información puntual de lo que se decide o debate. En ocasiones se detectaban errores en la valoración de solicitudes o bien discrepancias significativas entre macroáreas que luego era necesario puntualizar en reuniones futuras de la Comisión, lo cual se podría haber evitado con la presencia de la vicegerente de investigación.

3. Cierre de Ejercicio

Al finalizar cada ejercicio contable es necesario, antes de realizar la apertura del ejercicio siguiente, proceder al cierre del actual. Para ello, y siempre de acuerdo con las 4 oficinas que utilizan el programa Cientia para su contabilidad (SGI, OTRI, OPE, SAI), hay que informar de la fecha prevista de cierre a Treelogic y a SICUZ con objeto de que realicen una copia antes de lanzar desde vicegerencia el cierre de ejercicio.

En primer lugar, se realiza el cierre desde Preproducción. Previamente se han sacado una serie de listados que nos darán la información necesaria acerca del cierre correcto y de la inexistencia de errores. Los listados que se precisa sacar son el 39, 40, 44, 46 y 60. Una vez realizado el cierre en preproducción se vuelven a sacar los listados para comprobar su consistencia.

En caso de que no haya errores se realizará ya el cierre en Producción. Y se actuará del mismo modo, sacando los listados antes y después del cierre y comprobando su consistencia.

En caso de discrepancias, es necesario localizar el posible error, así como la causa del mismo. Habitualmente se producen 4 ó 5 errores que requieren su corrección por parte de la oficina correspondiente y un nuevo cierre y apertura de ejercicio.

Para realizar esta actividad se cuenta con la colaboración de la Técnico de Base de Datos de la vicegerencia.

Mejora del procedimiento: el hecho de que no se pueda abrir un ejercicio antes de finalizar el anterior supone demoras en la contabilidad del año en curso. Una posible opción sería continuar trabajando la posibilidad de realizar una carga “provisional” y posteriormente, una vez cerrado el ejercicio, realizar la carga definitiva de saldos del ejercicio anterior. Esto supondría una mejora considerable, aunque habitualmente en febrero ya se está registrando con normalidad, el hecho de poder hacerlo desde el 2 de enero de cada año supondría un considerable adelanto.

Habría que hablar con Treelogic para que valoren la posibilidad de esta mejora en el procedimientos, viendo los pros y contras que pueden suponer.

4. Contabilidad Analítica

Relacionado con el cierre está la Contabilidad Analítica. En la actualidad (hasta la fecha de mi jubilación en 2013) se realiza de los Institutos de Investigación y del SAI. Está todo informatizado y puede generarse desde Contabilidad (como así lo hacen) desde DATUZ, ya que están cargados los informes correspondientes y solo es necesario actualizar. No obstante, es importante hacer un seguimiento desde la propia vicegerencia, por cuanto puede haberse producido algún cambio en Datuz que afecte a los datos que se están generando, y en cualquier caso, es importante revisarlo en las reuniones semanales con el SAI (con el Director y el Administrador), para identificar posibles situaciones problemáticas y dar cuenta al vicerrectorado de política científica.

Mejora del procedimiento: en este apartado, quizás más que mejora del procedimiento, que creo es correcto, podría realizarse un seguimiento de la situación de cada Instituto y SAI. Es decir, que no sea una mera información de datos, sino que pueda dar lugar a la toma de decisiones. Es decir, creo que se debería aprovechar esta información para disponer de los datos de la evolución temporal de cada Instituto y SAI, y plantear opciones de mejora. Este estudio ya se comenzó a realizar con los distintos Servicios del SAI y es evidente que un seguimiento anual facilitaría la toma de decisiones.

5. Memorias y Planes de Actuación. Informes

Desde la vicegerencia se realizan para el vicerrectorado cuantos informes precisa para el desarrollo de sus políticas y estrategias. Es necesario conocer perfectamente los programas informáticos y las posibilidades de explotación de los datos para facilitar unos datos fiables y válidos, contando siempre con la ayuda de la persona técnica de informática de la vicegerencia.

A lo largo del año son necesarias diferentes estadísticas, informes, memorias, de todas las unidades que conforman la vicegerencia. Por tanto, es misión de la misma coordinar las actuaciones necesarias para la obtención de los datos, con criterios homogéneos.

Asimismo, desde la vicegerencia, y desde hace algunos años, se han realizado estudios estadísticos del papel de la mujer en la investigación de la UZ. El estudio “Mujer y Ciencia en la Universidad de Zaragoza, 2000-2020” fue dirigido desde la vicegerencia en los años 2021 y 2022 y se contó con la colaboración de dos profesoras de la Facultad de Economía de la UZ.

Mejora del procedimiento: en este último punto, considero que estos estudios de género deberían seguir realizándose, ya que es fundamental conocer los posibles avances o retrocesos, así como implementar las medidas adecuadas para la mejora de la igualdad, que aún está lejos de conseguirse. Por tanto, y al igual que otros informes que son de obligada realización, también este tipo de estudios deberían realizarse con la periodicidad adecuada; posiblemente con carácter bienal, y partiendo siempre de los datos de los años anteriores.

Se requiere, por tanto, un apoyo por parte del rectorado, creando incluso un grupo de trabajo con carácter estandarizado para la interpretación correcta de los resultados. Hasta 2023 la realización de estos estudios se ha hecho gracias al voluntarismo de las personas involucradas.

Enlace web:

<https://igualdad.unizar.es/sites/igualdad/files/archivos/Informe%20Mujer%20y%20Ciencia%20en%20la%20Universidad%20de%20Zaragoza.pdf>

6. Implantación de nuevas funcionalidades informáticas:

Como es sabido, en la Vicegerencia de Investigación se dispone de un programa propio, Cientia, vinculado a UXXI. Este programa realiza la gestión completa, tanto administrativa, como económico-contable y es utilizado por SGI, OTRI (incluidas Cátedras), OPE y SAI. También Relaciones Internacionales lo utiliza en la parte administrativa. Esto supone un constante seguimiento de las necesidades de cada una de las oficinas gestoras, implementando nuevas funcionalidades y desarrollando nuevos módulos de gestión (en 2023 finalizó el módulo de seguimiento de convocatorias de personal y, el año anterior, seguimiento de horas de dedicación del PDI a proyectos).

Los constantes cambios en convocatorias, así como la necesidad de disponer de una información más rápida y puntual obligan a pensar en modificaciones en Cientia.

Hemos de recordar que el proyecto Hércules surge como una iniciativa de CRUE Universidades Españolas, a través de su sectorial Digitalización, para crear las bases de un nuevo modelo de colaboración entre universidades para el desarrollo de sus sistemas de gestión, ya que, hasta la fecha, no han existido grandes iniciativas para fomentar este tipo de colaboración. Este proyecto supone la creación de un 'software' que aspira a unificar y mejorar la eficiencia de la gestión de datos de investigación universitaria, y que se integrará en el futuro Portal Nacional de la Ciencia Español. La Universidad de Zaragoza firmó el acuerdo de adhesión como entidad colaboradora en 2021.

Mejora del procedimiento: Aunque desde la vicegerencia se mantuvieron reuniones, hasta mayo de 2023, para comprobar los avances del proyecto, valorando la posibilidad de su implantación, en la UZ, mediante la correspondiente transferencia de ficheros y datos (no olvidar que ha sido desarrollado por la misma empresa que programó Cientia), no se ha podido llegar a ningún acuerdo. Entiendo que el tema es prioritario y así debería ser considerado por el rectorado. La mejora pasaría, por tanto, por continuar las relaciones con la Universidad de Murcia, coordinadora del programa, y comprobar la situación actual. De acuerdo con esta información habría que diseñar un plan de actuación en cuanto a los sistemas informáticos se refiere.

7. Autorizaciones

Las principales autorizaciones que se realizan en la vicegerencia se refieren a Docencia (de personal investigador interno y externo), así como a estancias de personal investigador. En ambos casos, hay que tener presente no solo la normativa interna, sino la situación de las personas que lo solicitan. En no pocas ocasiones la situación personal requiere investigar las circunstancias concretas de cada convocatoria antes de dar una autorización.

De igual modo, también es preciso revisar, antes de pasar a la firma de la vicerrectora, las peticiones de vinculación de personal al Instituto de Investigación Sanitaria de Aragón, que también tiene su propia normativa.

Propuesta de mejora: el hecho de tener parte de la información en la vicegerencia (a través de Gespi), puede facilitar la comunicación. Asimismo, la posibilidad de tener una base de datos del Personal Investigador en Cientia puede facilitar la consulta de determinados datos,

como la convocatoria, las condiciones...). La mejora iría de la mano de un mayor apoyo de personal a Gespi (se hace referencia en el siguiente punto) y una revisión de la base de Cientia, detectando si fueran necesarias mejoras o modificaciones, dada su reciente implantación.7.- Personal (GESPI)

La unidad Gespi que fue creada en 2012, es decir, hace más de 12 años, aunque sin reconocer todavía en RPT, ha asumido recientemente toda la gestión de PDI de investigación que estaba gestionado desde el servicio de PDI, a propuesta tanto del jefe de dicho servicio como de la vicergerenta de investigación, con objeto de poder prestar un servicio más cercano al investigador, conociendo los plazos de las convocatorias y priorizando las contrataciones necesarias. Esta propuesta contaba con la autorización de la Gerencia.

Al haber transcurrido unos meses desde entonces, se hace necesario evaluar la situación actual, revisando posibles problemas surgidos por las nuevas funciones que se están realizando, y comprobando si se dispone del personal necesario para su correcta aplicación.

Propuesta de mejora: la petición que se realizó desde la vicegerencia, y de acuerdo con lo indicado por el Jefe de Servicio de PDI, y con el visto bueno del Gerente, contemplaba una unidad con 1 jefe de unidad, dos jefes de servicio y 3 personas de administración básicas. La mejora pasaría por disponer de dicho personal, pero, asimismo, hay que evaluar la necesidad de valorar los incrementos de trabajo que se van produciendo para determinar posibles necesidades adicionales.

La propuesta pasaría también por asumir, de forma paulatina, las competencias que PDI va traspasando, valorando la necesidad de nuevos efectivos, si es el caso.

Por otro lado, parece que, tras más de 12 años de existencia, queda justificada la necesidad de que aparezca ya como una unidad en la RPT, con la asignación del personal realizado de forma real, sin que aparezcan vinculados a SGI o a OTRI.

8. Convenios

Desde la vicegerencia de investigación se realiza la revisión y seguimiento de cuantos convenios o acuerdos conciernen a actividades de investigación. A lo largo de los años se han venido produciendo algunas situaciones de confusión, por cuanto determinados convenios circulaban por varios servicios antes de ser remitidos a la vicegerencia para su revisión.

Por otro lado, al no disponer de personal específico en la vicegerencia que los revise y realice los contactos y seguimiento, es la propia vicergerenta quien ha de realizar la gestión, en ocasiones (en convenios de mucha carga política, caso de contratos programa, o convenios de importancia general para la UZ), con la colaboración de un responsable de área del vicerrectorado de política científica.

Propuesta de mejora: quizás lo más adecuado sería disponer de un procedimiento más claro en la gestión de los convenios de investigación desde la vicegerencia (no de transferencia, que son realizados por OTRI directamente). Posiblemente podría realizarse un módulo específico en Cientia para este tipo de convenios gestionados desde la vicegerencia. Esto facilitaría la gestión, así como el seguimiento de las prórrogas necesarias, con la antelación suficiente.

9.- Infraestructuras:

Existen varias formas de financiar las infraestructuras necesarias en los distintos Institutos, Grupos o SAI. Desde hace algunos años ya se estableció un sistema para evitar las duplicidades de equipos, así como para apostar por una inversión en equipos centralizados en el SAI, pero sin desatender las necesidades de Institutos y Grupos.

En la UZ, la forma de financiar la infraestructura es, a través de las convocatorias del Ministerio de Ciencia e Innovación (tanto la infraestructura general como la de ICTS), como a través de la convocatoria del Gobierno de Aragón (establecido en el contrato programa de financiación de la UZ).

Las convocatorias del Ministerios que no se realizan todos los años, se refieren a grandes infraestructuras y, habitualmente (salvo en la convocatoria de 2021 con fondos NG), requiere la cofinanciación del 50% de la Universidad.

Propuesta de mejora: En el ámbito de grandes equipamientos, la propuesta de mejora pasaría por continuar con el mismo modo de actuar de años anteriores, es decir disponer por anticipado de una relación de equipamiento necesario tanto de Institutos como de SAI. Evaluar la propuesta, evitando duplicidades o formalizando acuerdo y, finalmente, priorizando las necesidades. De esta forma se evita no poder realizar la evaluación interna por la escasez de tiempo de las convocatorias.

En cuanto a la convocatoria que lanza la UZ con fondos del Gobierno de Aragón, también habría que continuar el mismo sistema, pero quizás evaluando la oportunidad de centrarla en Grupo y/o Institutos, viendo los resultados obtenidos en las diversas convocatorias.

Finalmente, en los compromisos de utilización de los equipos, que se puso en marcha recientemente, es necesario comenzar a realizar las comprobaciones oportunas del uso compartido que se indicó en la propuesta de solicitud, detectando posibles situaciones de uso inadecuado.

10.- Reuniones internas de investigación

Desde la vicegerencia se coordina la gestión que se realiza en las distintas unidades de investigación. Esto supone la necesidad de reuniones prácticamente diarias con los responsables de las mismas, para estar informada de las necesidades y problemas, así como de novedades en convocatorias. Teniendo en cuenta el contenido de las actividades de cada unidad la relación diaria se hace más necesaria, así con GESPI, SGI y OPE, por el contenido de su gestión. Con OTRI, en la parte de la gestión cuando sea necesario; con el SAI se mantenían reuniones semanales para valorar problemática y consultar con el vicerrectorado en caso de ser necesario (reconocimiento de servicios, contabilidad analítica...) y con la UCC en temas de presupuesto de acciones y reuniones externas para obtener financiación.

Propuesta de mejora: quizás una mejora, especialmente con GESPI, OPE y SGI sería establecer una franja horaria de consulta diaria, para contemplar de una sola vez toda la problemática surgida en el día a día; probablemente sería conveniente al final de cada mañana.

Asimismo, y para temas comunes de las oficinas, sería conveniente planificar reuniones conjuntas con todas ellas, para debatir temas comunes que afectan con carácter general, principalmente en gestión económica o en temas informáticos. Estas reuniones ya se realizaron en alguna ocasión, pero convendría también dejarlas preestablecidas en agenda.

Es necesario realizar un seguimiento de las posibles quejas que pueden ir llegando, y debatirlas con los responsables de cada unidad.

Por otro lado, cada vez hay más personal PTGAS en los Institutos de Investigación, ahora ya en diferentes escalas, por lo que resultaría conveniente mantener también reuniones periódicas tanto con ellos como con los jefes de las oficinas con las que interactúan o tienen puntos de actuación comunes, para evitar posibles problemas posteriores o falta de coordinación.

11.- Relación con el Vicerrectorado de Política Científica

Como he comentado al comienzo de esta propuesta la relación de la vicegerencia con el vicerrectorado es evidente e imprescindible para una gestión adecuada. Esta gestión pasa por conocer la política estratégica del vicerrectorado, de forma que se pueda encauzar la gestión hacia la consecución de los objetivos previstos.

Desde la vicegerencia se tiene que informar al vicerrectorado de cuantas cuestiones puedan afectar a la política prevista, colaborando y buscando opciones válidas para la consecución de los resultados.

Propuesta de mejora: en todos los años de vicegerente de investigación la colaboración con los distintos vicerrectores de investigación/política científica ha sido totalmente satisfactoria por ambas partes. No indico, por tanto, ninguna propuesta de mejora, simplemente continuar con los mismos modos de actuar. Es importante, asimismo, programar las reuniones con suficiente tiempo, especialmente cuando se realizan con terceros (institutos, colectivos de investigadores, entidades externas...). No hay que olvidar la necesidad de programar reuniones internas del vicerrectorado con los equipos, es decir, directores de área y vicegerente.

12.- Relación con la Gerencia

El puesto de vicegerente de investigación tiene una dependencia de la Gerencia. No obstante, las reuniones entre Gerencia y Vicegerente de Investigación se producen a raíz de surgir algún tema que afecten bien a personal o bien a la economía. En algún caso, por alguna queja de investigadores ante procedimientos de gestión económica.

Propuesta de mejora: la mejora vendría determinada por mantener reuniones periódicas, con temas exclusivamente de investigación, a propuesta de la vicegerencia, para mantener informada a la Gerencia de cuantos temas de importancia afectan a la UZ. También sería interesante recuperar las reuniones del equipo de gerencia, que se realizaban con carácter mensual o al menos bimestral. De esta forma, el contacto entre vicegerentes podría facilitar la interlocución y debate de posibles soluciones, antes de que surjan los problemas.